

СУТНІСТЬ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

І. В. Кононова, кандидат економічних наук.

ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»

© Кононова І. В., 2013.

Стаття отримана редакцією 23.05.2013 р.

Вступ. Протягом останніх десятиліть усталеним вважається розширене трактування діяльності від традиційного розуміння продукції як матеріального блага в межах технологічної компоненти до сучасного розуміння як створеної цінності, що визнається клієнтом та задовольняє його певні потреби. Така концепція продукту вимагає зміни поглядів на процес його створення.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Процесний підхід лежить в основі цілого ряду сучасних управлінських методик і концепцій: реінжинірингу, концепції «Шість сигм», збалансованої системи показників та ін.

Уперше термін «процесне підприємство» використав М. Хаммер. Основними ознаками такого підприємства він визначив організацію його роботи за принципом побудови бізнес-процесів, що зумовлює необхідність усвідомлення працівниками цілей організації бізнес-процесів, знання вимог клієнтів і прагнення їх виконати, консолідацію зусиль колективу компанії для забезпечення результативності бізнес-процесів[8]. Найбільший інтерес до процесів з'явився після публікацій М. Хаммера, Д. Чампі [9] та інших у середині 80-х років минулого століття. У 1988 р. процесний підхід був включений у модель премії Малкольма Болдріджа, а в 1991 р. – у модель досконалого бізнесу Європейської премії з якості. Велику увагу дослідженню процесного підходу до управління підприємством приділяють багаті зарубіжних і вітчизняних учених, серед яких Б. Андерсен, В. Г. Сліферов, В. В. Репін, М. Робсон, М. Хаммер, Дж. Харрінгтон, Дж. Чампі й інші. Відповідно до стандарту «ІСО 9001:2000. Вимоги до систем менеджменту якості», «... систематична ідентифікація та управління різними процесами організації, і, в особливості, взаємозв'язками між процесами, можуть розглядатися як ... процесний підхід».

Постановка завдання. Метою статті є визначення сутності процесного підходу до управління підприємством.

Основний матеріал і результати. Аналіз практики функціонування і розвитку найбільш успішних підприємств різних напрямів діяльності свідчить про поширеність в їх управлінській практиці інструментів процесного управління. Але розвиток управлінських інструментів досить часто призводить до неузгодженості елементів управління, що є прямим наслідком різного трактування сутності процесного підходу до управління підприємством.

По-перше, різні фахівці по-своєму розуміють термін «бізнес-процес» і «процес», по-своєму виділяють та описують процеси. Залежно від мети дослідження й міри розуміння сутності процесного підходу увага авторів зосереджується лише на одному або декількох аспектах. Наприклад, процес як цільова діяльність (дія) [1 – 3]; процес як шлях дій [4 – 7]; процес як виробництво цінності лише як об'єкт управління без наявності суб'єкта управління. В. В. Репін у своїх працях розглядає процес як цілеспрямовану послідовність операцій (робіт, процедур), що приводить до заданого кінцевого результату – виходу процесу. На думку Р. Л. Дафта, процес – це логічний, послідовний, взаємопов'язаний набір заходів, який споживає ресурси постачальника, створює цінність і видає результат споживачеві [12].

Звертає на себе увагу той факт, коли для визначення однієї й тієї ж суті в процесному підході до управління терміни «процес» і «бізнес-процес» використовуються як синоніми.

Але, на нашу думку, перевагу процесного підходу якраз і треба шукати у напрямі визначення принципової різниці між поняттями «процес» та «бізнес-процес» і їх застосування

в практиці управління.

У монофункціональному розумінні процес – це послідовність функціональних операцій (робіт), окремих виконавців потоку робіт, спрямованих на досягнення певного результату в рамках управлінської відповідальності. А бізнес-процес набуває яскраво вираженого управлінського сенсу шляхом задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх споживачів підприємства в ресурсах і послугах.

Таблиця 1. Визначення понять «бізнес - процес» і «процес»

| Визначення поняття «бізнес-процес» | Джерело | Визначення поняття «процес» | Джерело |
|--|--|---|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Бізнес-процес – будь-які види діяльності в роботі організації. | Deming, W. E. Quality, productivity, and competitive position. - Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. – 373 p. | Процес – це алгоритм того, як виконується в компанії та або інша робота. | Рыбаков, М. Как навести порядок в своем бизнесе / М. Рыбаков. – [Ел. р.]. – Режим доступа: //http://mrybakov.ru/library/books/ |
| Бізнес-процес – сукупність взаємопов'язаних ресурсів і діяльності, яка перетворює вхідні елементи у вихідні. | ГОСТ ИСО 9001-96. Системы качества. Модель обеспечения качества при проектировании, разработке, производстве, монтаже и обслуживании. – М.: ИПК «Изд-во стандартов», 1997. | Процес – це потік роботи, перехідний від однієї людини до іншої, а для великих процесів імовірно від одного відділу до іншого. | Робсон, М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах.: пер. с англ. под ред. Н. Д. Эриашвили. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – С. 27. |
| Бізнес-процес – процес, який починається поза підприємством (з ринкової потреби) і закінчується поза підприємством (задоволення цієї потреби). | Вишняков, О. Процессный подход к управлению. Основные понятия / О. Вишняков, В. Крохин // Антикризисный менеджмент, – 2004. – №1. – С. 19 – 25. | Процесом масштабу підприємства, або крізним, називається бізнес-процес, замкнутий за входом і виходом на зовнішнього замовника, й той, що проходить через більш ніж один підрозділ верхнього рівня. | Балайчук, А. записи с ключевым словом «BPMN». – [Эл. р.]. - Режим доступа: http://mainthing.ru/ru/tag/bpmn |
| Під бізнес-процесом у широкому сенсі розуміють структуровану послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності – від створення концептуальної до реалізації і результату. | Мазур, И. И. Эффективный менеджмент: учеб. пос. для вузов/ И. И. Мазур., В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге – М.:Высш. школа, 2003. – 555 с. | Процес – множина закінчених зістикованих робіт, які в сукупності створюють продукцію, що має споживчу цінність для клієнта. | Martin, J. Enterprise Engineering // The Key to Corporate Survival. –V.I-V. – UK: Savant Institute, 1994. |
| Бізнес-процес (процес) – стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворить входи на виходи, що являють цінність для клієнта. | Репин, В. В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация/ В. В. Репин. – М.:РИА «Стандарты и качество», 2007. – 240 с. | _____ | _____ |

По-друге, крім різниці у трактуванні, існують три основні підходи до визначення меж бізнес-процесів:

- за структурою;
- за результатом бізнес-процесу – продукту;
- за ланцюжком створення цінності.

При встановленні меж бізнес-процесів з огляду на структуру підприємства описуються укрупнені процеси структурних підрозділів верхнього рівня, потім кожний із цих процесів описується як сукупність процесів нижчого рівня тощо. Проте істотним недоліком цього підходу є те, що підприємство описується в термінах функціональної діяльності: різні бізнес-процеси описуються як діяльність, розподілена за різними функціональними підрозділами і фахівцями, що порушує головний принцип процесного підходу «один процес – один підрозділ – один бюджет – один власник процесу».

При врахуванні результату бізнес-процесу встановлення його меж передбачає в першу чергу опис продукту підприємства в цілому на всіх стадіях його життєвого циклу. Цей підхід є більш складним у розробленні, ніж перший, набагато важчим у впровадженні, але дозволяє насправді оптимізувати діяльність підприємства, впровадити ефективне бюджетування, різко знизити непродуктивні витрати, зробити бізнес прозорим і керованим.

При встановленні меж бізнес-процесу, що ґрунтуються на описаному М. Портером ланцюжку створення цінності, виділяються основні (первинні) бізнес-процеси, які забезпечують створення споживчої цінності продукту, і забезпечуючі (допоміжні) бізнес-процеси, і супроводжуючі створення продукту протягом його життєвого циклу. При вирішенні питання про межі процесів М. Портер припустив, що межі ланок ланцюжка, а отже, й бізнес-процесів знаходяться там, де створюється кожна додана споживча цінність продукту [10].

По-третє, домінуючим підходом серед дослідників стала підміна понять «управління за бізнес-процесами» і «процесне управління», із чим також не можна погодитись.

Управління за бізнес-процесами – це управління за їх основними параметрами (входом і виходом), що дозволяє автоматизувати послідовні операції в межах бізнес-процесу.

Методологія процесного управління, яка бере початок з концепції процесно-орієнтованого обліку витрат (від англ. Activity-Based Costing), є щільно пов'язаною з такими управлінськими концепціями, як системи загального управління якістю (TQM), комплексна система планування й управління ресурсами підприємства (ERP), система управління потоками робіт (WFMP) і, на відміну від управління за бізнес-процесами, не обмежується лише їх моделюванням.

Виконаний аналіз показує, що ця ситуація є наслідком трьох основних, пов'язаних між собою причин:

- 1) сьогодні немає усталеного понятійного апарату процесного менеджменту;
- 2) не існує обґрунтованої, заснованої на фундаментальних положеннях теорії організаційного управління і, зокрема, теорії ієрархічних систем, методики побудови системи бізнес-процесів підприємства;
- 3) немає єдиної, визнаної як ефективний стандарт, нотації опису бізнес-процесів, яка давала б можливість максимального візуального сприйняття і розуміння суті (логіки композиції та протікання) бізнес-процесів.

Крім того, величезна кількість нових публікацій створили певне інформаційне поле, в якому можна зустріти найрізноманітніші трактовки процесного підходу.

Але, незважаючи на різноманіття підходів, вдається виділити таке розуміння процесного підходу до управління підприємством (табл. 2).

До розуміння сутності процесного підходу до управління підприємством можна віднести:

- 1) діяльність підприємства як один бізнес-процес (повне управління);
- 2) управління як кожним бізнес-процесом окремо, так і всіма бізнес-процесами підприємства (наскрізне управління);
- 3) забезпечення збалансованості виконання бізнес-процесів (збалансоване управління).

Таблиця 2. Порівняння сутності розуміння процесного підходу до управління підприємством

| Об'єкт порівняння | Перше розуміння (повне управління) | Друге розуміння (наскрізне управління) | Авторське розуміння (збалансоване управління) |
|-------------------|------------------------------------|---|---|
| База управління | Процес | Операція та бізнес-процес | Бізнес-процес та взаємозв'язки між процесами і бізнес-процесами |
| Методологія | Процесне управління | Управління за бізнес-процесами | Процесне управління |
| Менеджмент якості | Базова сертифікація ІСО | Базова сертифікація ІСО | Удосконалена сертифікація ІСО |
| Методи управління | Єдина методика управління | Окремі методи управління | Поєднання різноманітних методик управління |
| Критерії оцінки | Єдиний критерій оцінки результату | Різні критерії оцінювання результату | Збалансовані критерії оцінювання результатів |
| Визначення меж | Немає меж початку і кінця процесу | Визначені межі для кожного бізнес-процесу | Перетворення меж (виходу одного бізнес-процесу на вході іншого) |

Перше розуміння процесного підходу засноване на комплексному, системному розгляді діяльності підприємства як сукупності процесів, розробці системи управління процесами з використанням принципів ISO 9000:2000 [5]. Згідно з ISO 9000:2000, організація повинна:

- а) виявити процеси, необхідні для системи управління якістю, та їх застосування всередині організації;
- б) визначити послідовність цих процесів і їх взаємозв'язок;
- в) визначити критерії та методи, необхідні для забезпечення впевненості в тому, що як самі ці процеси, так і управління ними результативні;
- г) забезпечити впевненість у наявності ресурсів та інформації, необхідних для підтримки ходу реалізації цих процесів і їх моніторингу;
- д) спостерігати, вимірювати і здійснювати аналіз цих процесів;
- е) реалізовувати заходи, необхідні для досягнення запланованих результатів та постійного поліпшення цих процесів.

Друге розуміння процесного підходу базується на виділенні окремих бізнес-процесів («наскрізних»).

Зазвичай прихильники «наскрізних» процесів визначають процес як цілеспрямовану послідовність операцій (робіт, процедур), що приводить до заданого кінцевого результату – виходу процесу. При використанні цього визначення опис процесу являє собою опис послідовності робіт, що виконуються по чергово в різних підрозділах підприємства, виконавців, вхідних і вихідних документів і т.п. При застосуванні такого підходу на підприємстві може бути виділено стільки процесів, скільки зможуть суб'єктивно обґрунтувати керівники і фахівці.

Для «наскрізного» розуміння бізнес-процесу визначається власник, тобто співробітник, який відповідає за результат бізнес-процесу, його ефективність і задоволеність клієнтів. Призначений таким чином власник бізнес-процесу відповідає за налагодження міжфункціональних зв'язків, оптимізацію виконуваних у ході процесу робіт тощо.

Третє розуміння (авторське) процесного підходу базується на тому, що для підвищення ефективності управління потрібне поєднання методології процесного підходу з методологією системи збалансованих показників. Це дозволить отримати органічнішу структуру управління, націлену на виконання поставлених завдань, оскільки система збалансованих показників дозволить комплексно підійти до управління підприємством і уникнути проблемних моментів, що мають місце в бізнес-процесах нижнього рівня, у відриві від структури управління компанії в цілому. Застосування запропонованої методології дозволить підприємствам ефективно реалізовувати свою місію.

Визначення критеріїв результатів змодельованих процесів дозволяє пов'язати цільові індикатори збалансованої системи показників підприємства з установленими результатами

бізнес-процесів, установити баланс між ними і кількістю ресурсів, що залучаються. Але ця система починає працювати тільки у тому випадку, коли визначені основні пріоритети діяльності підприємства. Упровадження процесного управління довготривалий процес, який не обмежується, як помилково вважають деякі підприємці, створенням бізнес-моделі й побудовою бізнес-процесів на підприємстві. Для забезпечення процесного управління в разі авторського розуміння необхідно:

визначити цільові орієнтири результатів основних бізнес-процесів, які формуються на основі каскадування збалансованих показників розвитку підприємства;

сформулювати кількісні та якісні параметри для кожного бізнес-процесу і їх взаємозв'язок.;

визначити зони відповідальності власників бізнес-процесів;

створити систему управлінського обліку;

розробити систему планування ресурсів (процесного бюджетування) на принципах щільної кореляції встановлених цілей компанії з механізмом їх досягнення та обсягом необхідних ресурсів, і відповідно до витрат.

Отже, при впровадженні авторського розуміння процесного підходу можуть бути досягнуті такі результати:

ефективність системи управління, що підсилює її прозорість для персоналу, забезпечує гнучкість реагування на зміни зовнішнього середовища;

сформована раціональна і дієва система критеріїв оцінювання ефективності управління на кожному етапі створення цінності для споживача;

побудована система управління, спрямована на безперервне поліпшення результатів діяльності для основних стейкхолдерів підприємства (споживачів, акціонерів, персоналу і партнерів підприємства тощо).

Висновки. У цілому, можна зробити висновок, що процесуальність є сучасним розумінням будь-якої діяльності, тому процесний підхід і слід розглядати як універсальний управлінський принцип, що дозволяє вдосконалювати та підвищувати ефективність різноманітних видів діяльності незалежно від їх специфіки.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. Серия: Учебники для программы МВА. – М.: Инфра-М, 2005. – 319 с.
2. Репин, В. В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация / В. В. Репин. – М.: РИА «Стандарты и качества», 2007. – 240 с.
3. Тупкало, С. В. Методика синтеза системы сбалансированных показателей оценки достижимости бизнес-целей управления предприятием / С. В. Тупкало, В. Н. Тупкало // Системи управління, навігації та зв'язку: зб. наук. пр. – К.: ЦНДШУ, 2008. – Вип. 1(5). – С.109 – 114.
4. Новиков, Д. А. Теория управления организационными системами / Д. А. Новиков. – М.: МПСИ, 2005. – 584 с.
5. Процессный подход в стандартах ИСО серии 9000 и на практике / Под. общ. ред. Г. Е. Герасимовой. – М.: ООО «НТК «ТРЕК», 2006. – 168 с.
6. Горбатов, В. А. Основы дискретной математики / В. А. Горбатов. – М.: Высш. шк., 1986. – 311 с.
7. Rigby Darrell, Bilodeau Barbara Management Tools and Trends 2GG7 / [Ел. р.]. – Режим доступу: http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2GG7.pdf
8. Хаммер, М. Бизнес в XXI веке: повестка дня / М. Хаммер; пер. с англ. — М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2005. – С. 88.
9. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи – «Манн, Иванов и Фербер», 2005. – с.
10. Портер, М. Е. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Е. Портер: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
11. Репин, В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. 5-е изд. – М.: Стандарты и качество, 2007.
12. Дафт, Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт. – СПб.: Питер, 2005. – 416 с.
13. Командровська, В. Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення [Ел. р.] / В. Є. Командровська, О. Ю. Морозенко. – Режим доступу: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ppci/2011_30/Moroz.pdf

УДК 658.11:658.15

Кононова Ірина Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку, економіки й управління персоналом підприємства. ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури». **Сутність процесного підходу до управління підприємством.** Проаналізовано різницю між поняттями «процес» і «бізнес-процес» та їх застосування в практиці управління. Здійснено порівняння сутності розуміння процесного підходу до управління підприємством. Визначено основні результати, які можуть бути досягнуті при впровадженні авторського розуміння процесного підходу.

Ключові слова: процесний підхід, бізнес-процес, управління, підприємство.

УДК 658.11:658.15

Кононова Ірина Владимировна, кандидат экономических наук, доцент кафедры учета, экономики и управления персоналом предприятия. ГВУЗ «Приднепровская государственная академия строительства и архитектуры». **Сущность процессного подхода к управлению предприятием.** Проанализированы разница между понятиями «процесс» и «бизнес-процесс» и их применение в практике управления. Проведено сравнение сущности понимания процессного подхода к управлению предприятием. Определены основные результаты, которые могут быть достигнуты при внедрении авторского понимания процессного подхода.

Ключевые слова: процессный подход, бизнес-процесс, управление, предприятие.

UDC 658.11:658.15

I. V. Kononova, Ph.D., Associate Professor of Accounting, Economics and Enterprise Personnel Management Department, Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture. **The essence of the process approach to business management.** The differences between the concepts of «process» and «business process» and their application in practice of management have been analyzed. Comparison of the essence of understanding the process approach to the production management has been done. The main results that can be achieved with the introduction of the author's understanding of the process approach have been determined.

Keywords: process, business process, management, enterprise.